

## Responsabilité sociale des entreprises : recommandations, action !

### LA FONDATION IDEA ASBL

IDEA est un laboratoire d'idées autonome, pluridisciplinaire et ouvert.

IDEA souhaite contribuer à l'amélioration de la qualité du débat public en l'alimentant par des analyses socio-économiques et en proposant des pistes novatrices pour relever les grands défis d'avenir. Elle invite les lecteurs à discuter contradictoirement les analyses, idées et propositions qu'elle publie.

IDEA tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont accepté d'échanger leurs connaissances et leurs points de vue dans le cadre de l'élaboration de cette Idée du mois.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) reflète « la contribution des entreprises au développement durable », incarnant leur engagement à répondre « des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission européenne, octobre 2011). Multidimensionnelles, les démarches qui s'y rapportent peuvent être catégorisées en 3 piliers : économique, social et environnemental.

Dans une précédente publication (voir Idée du mois n° 22), nous avons esquissé un portrait non exhaustif de la RSE au Luxembourg et tenté d'évaluer son niveau de maturité en analysant, notamment, des entreprises labellisées par l'Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR) et les membres du réseau Inspiring More Sustainability (IMS).

Appuyées sur ces analyses, 10 recommandations jugées prioritaires, ciblées par pilier, qui pourraient être mises en œuvre à l'initiative des entreprises, ou sur incitation des pouvoirs publics et/ou mobilisation des partenaires sociaux sont développées dans cette publication.

En matière de gouvernance, la coopération entre des entreprises, de tailles et de secteurs divers, au cœur d'un écosystème stimulant et cohérent est à promouvoir. Sur le volet social, le rétablissement d'un nouvel équilibre vie privée/vie professionnelle et la « diversité augmentée » (genre, handicap, âge) apparaissent primordiaux. Au niveau environnemental, l'implication renforcée des entreprises en faveur d'une mobilité plus douce est au cœur de la réflexion.

La mise en œuvre de ces recommandations permettrait ainsi au Luxembourg d'adresser un certain nombre de défis auxquels il est confronté et sur lesquels les entreprises, à travers une action responsable, ont une prise.

---

## INTRODUCTION.

« *We believe in a better way of doing business* ». Tel est le slogan de B corp, une communauté née aux Etats-Unis en 2006 qui rassemble et labellise des entreprises du monde entier qui « souhaitent (ré)affirmer leur Mission Sociétale au cœur de leur raison d’être ». Au Luxembourg, l’Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR) s’est fixé pour mission « de promouvoir la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) auprès des entreprises nationales afin qu’elles contribuent au développement durable tout en améliorant leur compétitivité et leur image ».

Ces initiatives privées donnent corps au concept de responsabilité sociale des entreprises, qui désigne « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu’elles exercent sur la société* » (Commission européenne, octobre 2011). Elle reflète « *la contribution des entreprises au développement durable* » entendu comme « *le développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* » (Rapport Brundtland, 1987). Multidimensionnelles, les démarches qui s’y rapportent peuvent être catégorisées en 3 piliers : économique, social et environnemental.

Dans une précédente publication (voir [Idée du mois n°22](#)), nous avons esquissé un portrait non exhaustif de la RSE au Luxembourg et apprécié son niveau de maturité en analysant, notamment, les entreprises labellisées par l’INDR et les membres du réseau IMS.

En s’appuyant sur les points d’amélioration qui sont ressortis de ces analyses, cette publication met en avant des recommandations jugées prioritaires (10), ciblées par pilier, qui impliqueraient les entreprises à leur initiative, sur incitation des pouvoirs publics et/ou mobilisation des partenaires sociaux.

Renforcer la coopération entre les entreprises, de taille et de secteurs divers, au cœur d’un écosystème stimulant et cohérent ; favoriser la « diversité augmentée » sur le marché du travail (genre, handicap, âge) et promouvoir la mobilité (plus douce) sont au cœur de la réflexion.

Les 10 recommandations formulées dans cette Idée du mois se répartissent suivant les 3 piliers du développement durable :

### Economique/Gouvernance

Recommandation n°1 : Inciter en priorité les entreprises de plus de 250 salariés à objectiver leur démarche RSE au Luxembourg afin de toucher un plus grand nombre de parties prenantes, dont les salariés.

Recommandation n°2 : Associer les organisations RSE au guichet unique de la House of Entrepreneurship et y présenter aux entreprises de moins de 250 salariés les possibilités de prise en charge financière de certaines démarches RSE par le Ministère de l’Economie. L’extension du « business mentoring » au « responsable business mentoring » pourrait être proposée pour créer un effet d’entraînement sur les PME dans l’intégration de la RSE.

Recommandation n°3 : Renforcer le paysage de la RSE au Luxembourg avec une task force publique/privée et étudier l’opportunité de déclinaisons sectorielles adaptées aux TPE, PME et ETI des référentiels existants en partenariat avec les fédérations, l’INDR et les Chambres professionnelles pour assurer une promotion à 360°, sur mesure, de la démarche de certification.

Recommandation n°4 : Conditionner plus fortement l’attribution de certains marchés publics à des démarches responsables pour convaincre les entreprises de

---

leur utilité commerciale. En fonction des produits et des services, des listes de standards que les entreprises devraient respecter pour répondre pourraient être établies, sur le modèle des pratiques du Luxembourg Green Exchange.

### **Social**

Recommandation n°5 : Sensibiliser aux bons/mauvais usages du numérique au travail à travers des chartes et des formations pour favoriser la diffusion d'un sens du devoir collectif au sein des entreprises sur la déconnexion.

Recommandation n°6 : Initier la discussion entre les partenaires sociaux sur les principes de la pause allaitement et l'opportunité de les faire évoluer par exemple en créant une « pause biberon » quotidienne de 45 minutes par parent non transférable dans les familles où la maman n'allait pas, à l'exception des familles monoparentales qui pourraient cumuler les 2 créneaux.

Recommandation n°7 : Intégrer la part du nombre de congés parentaux pris par les pères aux indicateurs de progrès des Objectifs du Développement Durable au niveau luxembourgeois et inciter les entreprises à faire de même dans leur suivi RSE.

Recommandation n°8 : Remettre à plat le système des quotas de salariés handicapés, aujourd'hui inadapté à la réalité de cette population et aux besoins des entreprises, en mettant l'accent sur la formation individualisée de ces travailleurs et l'engagement des entreprises, en s'appuyant notamment sur des ambassadeurs de la diversité, comme les associations et les organisations en charge de la promotion de la RSE, pour porter les projets innovants.

Recommandation n°9 : Instaurer une « garantie pour les seniors » sur le modèle de la garantie pour la jeunesse alliant une évaluation des compétences des seniors et une formation continue sur mesure avec un suivi d'insertion sur le marché du travail, tout en renforçant la gestion prévisionnelle des carrières des seniors en emploi.

### **Environnemental**

Recommandation n°10 : Au service de la mobilité, promouvoir durant 2 ans puis rendre obligatoires les Plans de Déplacement d'Entreprise dans les organisations de plus de 100 salariés en collaboration avec les Ministères concernés, en s'appuyant sur l'expertise du Verkéiersverbond. Leur base serait un modèle mixte intégrant le volet statistique belge (utile pour mieux cerner les habitudes de mobilité des travailleurs, trop peu fréquemment étudiées) et le volet prospectif français (programme d'actions).

## 1. GOUVERNANCE : UN PROBLEME DE TAILLE ? UNE REPONSE DE TAILLE.

« Le fait d'objectiver sa responsabilité sociale est une affaire de taille et de secteur ».

Un constat indiscutable ressort de l'Idée du mois n°22 : le fait d'objectiver sa responsabilité sociale (faire et, encore plus, faire savoir) est une affaire de taille et de secteur, les deux étant en partie corrélés. Les grandes entreprises ont une longueur d'avance mais, même parmi elles, une grande marge de progression demeure (R1). En effet, le vivier de grandes entreprises à « conquérir » par les principaux organes de promotion de la RSE au niveau luxembourgeois, entre autres, est encore loin d'être tari : près de 70% d'entre elles ne sont ni labellisées par l'Institut National du Développement durable et la RSE (INDR), ni membres du réseau Inspiring More Sustainability (IMS) que l'on considère être des « signaux forts » de sensibilisation à la RSE.

Ensuite, l'accompagnement des PME par les grandes entreprises (R3), au cœur d'un système stimulant et cohérent (R2), pour catalyser l'adoption de démarches de RSE et leur permettre de bénéficier des retombées positives d'une image responsable semble crucial (parrainage, conditionnement des achats, etc...).

L'analyse des entreprises labellisées par l'INDR et des membres du réseau IMS conduite à l'automne 2018 a montré que la proportion d'entreprises de plus de 250 salariés rapportée à l'ensemble des entreprises de cette taille était largement supérieure à celle des PME. Plusieurs explications peuvent être avancées : manque de moyens (financiers, humains), proximité plus forte de la direction et des salariés, démarches moins formalisées (donc moins traçables), moindres risques de réputation et d'impacts d'envergure sur la société et l'environnement...

Tableau 1 : Répartition par taille des entreprises sensibilisées à la RSE au Luxembourg (septembre 2018)

Taille des entreprises en fonction du nombre de salariés	Nombre d'entreprises au niveau national	Nombre d'entreprises labellisées par l'INDR	Part dans le total des entreprises	Nombre d'entreprises membres IMS	Part dans le total des entreprises
Grandes (250 et +)	178	30	16,9%	40	22,5%
Moyennes (50-249)	791	39	4,9%	20	2,5%
Petites (10-49)	3 819	38	1,0%	31	0,8%
Micro (1-9)	17 677	46	0,3%	37	0,2%
Total		153		128	

Sources : IMS, INDR, calculs IDEA

**Recommandation n° 1** : inciter en priorité les entreprises de plus de 250 salariés à objectiver leur démarche RSE au Luxembourg afin de toucher un plus grand nombre de parties prenantes, dont les salariés.

« Le reporting RSE demeure faible au Luxembourg d'où un intérêt supplémentaire à « catalyser » les démarches des entreprises pour objectiver leur responsabilité ».

En outre, la matérialisation de l'engagement responsable de l'entreprise à travers des démarches de certification, de labellisation, de normalisation peut accélérer l'adoption de systèmes de contrôle interne RSE, contribuant à améliorer la réputation de l'entreprise, notamment vis-à-vis de l'extérieur<sup>1</sup>. Or le reporting RSE, qui constitue un pas déterminant vers le « faire savoir », demeure faible au Luxembourg d'où un intérêt supplémentaire à « catalyser » les démarches des entreprises pour objectiver leur responsabilité.

**Recommandation n° 2 :** associer les organisations RSE au guichet unique de la House of Entrepreneurship et y présenter aux entreprises de moins de 250 salariés les possibilités de prise en charge financière par le Ministère de l'Economie<sup>2</sup> (voir tableau 2). Dans ce contexte, l'extension du « *business mentoring* » au « *responsible business mentoring* » pourrait être proposé pour créer un effet d'entraînement sur les PME<sup>3</sup> dans l'intégration de la RSE (« effet de cascade », « partenariat intelligent »)<sup>4</sup>.

**Tableau 2 : Aperçu de quelques labels et normes existants par piliers de la RSE**

Economie et Gouvernance	Environnement	Social
X Principes de gouvernance d'entreprise (Bourse de Luxembourg)	SuperDrecksKëscht fir Betriber (SDK)	VISION ZERO
UN Global Compact (UNGC)	Point Vert (Valorlux)	Sécher a Gesond mat System (AAA)
Service Plus (Service Academy)	Lean & Green (Cluster for Logistics & MDDI)	SA 8000 (SAI)
MLQE	Made in Luxembourg	Part&Act (IMS)
ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
ISO 26000	Forest Stewardship Council (FSC)	ISO 39001
IMS Luxembourg	EU Ecolabel (UE)	ILO OSH 2001 (OIT)
ILA	EMAS (Environnement/CE)	Female Board Pool
Global Reporting Initiative	Ech kafe clever fir Betriber	Fairtrade Lëtzebuerg
CSR 26000 (IFSB/Sustain)	Ecotrel	Charte de la diversité Lëtzebuerg (IMS)
Cercles des Bonnes Pratiques (MLQE)	Ecobatterien	Charte de la Médiation
AA1000 (Accountability)	Bilan carbone (ABC)	

Source : INDR

<sup>1</sup> Villesèque-Dubus, F., Amat, O. et Lafont, A. (2018), Internes, externes ou hybrides : quels facteurs d'adoption des outils de contrôle de gestion sociétal en Espagne ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 291-292(3), 141-156.

<sup>2</sup> Le manque de ressources financières est souvent considéré comme un obstacle au développement d'une politique RSE dans les PME.

Voir : <https://indr.lu/aide-etatique-au-benefice-des-pme-tpe-dans-leur-demarche-esr/>

<sup>3</sup> « L'étude des initiatives menées par des grandes entreprises montre que l'accompagnement des PME peut effectivement enclencher des processus d'intégration de la RSE dans celles-ci. » Voir : Lee, J. (2018), Accompagnement des PME par les grandes entreprises pour intégrer la RSE : le cas des PME coréennes. *Question(s) de management*, 20(1), 33-44.

<sup>4</sup> Voir: Keys T., Malnight T., Van der Graaf K., (2009), "Beyond Philanthropy and Propaganda: Making the Most of Corporate Social Responsibility".

---

De plus, en lien avec la recommandation précédente, pour accélérer l'engagement des entreprises luxembourgeoises en faveur de la RSE et les inciter à objectiver leur démarche, une « offre » claire doit leur être proposée. La multiplication des référentiels et l'augmentation du coût de la certification pourrait, si elles devaient se produire, conduire à un essoufflement du système de normalisation.

**Recommandation n° 3 :** renforcer le paysage de la RSE au Luxembourg avec une *task force* publique/privée et étudier l'opportunité de déclinaisons sectorielles adaptées aux TPE, PME et ETI des référentiels existants en partenariat avec les fédérations, l'INDR et les Chambres professionnelles pour assurer une promotion à 360°, sur mesure, de la démarche de certification.

Aujourd'hui, le fait de travailler avec les pouvoirs publics ne préjuge pas suffisamment d'une plus forte sensibilisation des entreprises<sup>5</sup>, bien que la transposition récente de directives européennes pourrait faire évoluer ce constat<sup>6</sup>. De telles évolutions permettraient de sortir la RSE de la conviction pour aller vers la nécessité (« avantage comparatif », compétitivité hors prix).

**Recommandation n° 4 :** conditionner plus fortement l'attribution de certains contrats publics à des démarches responsables (non sans considération de taille) pour convaincre les entreprises de leur utilité commerciale. En fonction des produits et des services, des listes de standards et de labels dont les entreprises devraient être titulaires pour répondre pourraient être établies, sur le modèle des pratiques de la Bourse pour intégrer le Luxembourg Green Exchange.

*Continuer à inciter les grandes entreprises à objectiver leur démarche RSE au Luxembourg, pour créer un effet d'entraînement à l'égard de PME, par ailleurs bien informées par un guichet unique de l'intérêt de la RSE et de leurs droits aux aides financières publiques, dans un environnement structuré et coordonné où l'inflation d'initiatives est limitée et les démarches proactives récompensées, sont autant de recommandations relatives au pilotage de la RSE, susceptible d'en diffuser les principes et pratiques.*

---

<sup>5</sup> "Doing business with the government through e-procurement has not a statistically significant impact on the probability of adopting CSR practices. This result suggests that public authorities do not discriminate firms on the basis of their involvement in CSR practices." Voir: Cesare F.A. Riillo et Francesco Sarracino, (2014), STATEC, "Motivations for corporate social responsibility: all talk and no walk?".

<sup>6</sup> Les nouvelles directives sur les marchés publics prévoient la possibilité d'attribuer un marché non plus sur base du critère du prix le plus bas mais en tenant compte du coût global du marché, compte tenu du « coût du cycle de vie » des produits proposés ainsi que de l'intégration de considérations sociales et environnementales.

---

## 2. SOCIAL : UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

Les salariés sont l'une des parties prenantes les plus considérées dans les stratégies responsables des entreprises, notamment des PME<sup>7</sup>. Si les entreprises ne peuvent pas tout, elles peuvent tout de même beaucoup vis-à-vis des salariés. A cet égard, les principaux défis que des mesures de RSE pourraient contribuer à solutionner sont de plusieurs ordres :

- Etablir un nouvel équilibre vie privée/vie professionnelle (R5),
- Permettre un accroissement de la participation des pères « au foyer » (et des mères au marché du travail) (R6 et R7)
- Accroître la diversité de la main d'œuvre en employant des capacités sous-utilisées (personnes en situation de handicap et seniors) (R8)

### 2.1. Equilibre vie privée et vie professionnelle

L'Union européenne, notamment la Commission à travers une proposition de directive adoptée en avril 2019, a réussi à mettre sur la table la problématique de l'équilibre vie professionnelle et vie privée (des parents et des aidants). Au Luxembourg, en 2018, quelque 40% des salariés déclaraient être confrontés à ce problème de conciliation des temps de vie. Cette proportion est allée croissante au fil des années (30% en 2014), exacerbant par là-même certains risques pour la santé physique et mentale<sup>8</sup>. Entre 23% (« impossibilité de laisser les problèmes professionnels au travail ») et 28% (« impossibilité d'oublier la journée de travail une fois à la maison ») des salariés faisaient état d'une porosité des frontières et affichaient des degrés de satisfaction moindres que les autres<sup>9</sup>.

#### Connecter mieux, déconnecter plus pour limiter le risque de technostress

Si la digitalisation est une opportunité pour les organisations (gains de productivité, moindre pénibilité du travail, réactivité et autonomie accrues, etc.), ce processus n'est pas étranger aux difficultés croissantes qu'éprouvent certains actifs à concilier leurs différents temps de vie et à répondre à l'urgence (disponibilité et « instantanéité » croissantes). L'hyperconnexion peut nourrir une surcharge informationnelle (volume d'information excessif, limites cognitives d'un individu à le traiter, excès de communication).

Selon Gilles Babinet, *Digital Champion* pour la France à la Commission Européenne, le stress du tertiaire vient de l'informatisation et de la virtualisation. Aussi, la maîtrise du « technostress », sur un marché de l'emploi qui monte en qualification et en connectivité, pourrait constituer un vrai enjeu de santé au travail... et de compétitivité.

52% des salariés déclarent travailler « presque tout le temps » avec des outils numériques, ce qui fait du Luxembourg le champion européen de la « connectivité »

---

« La maîtrise du technostress, sur un marché de l'emploi qui monte en qualification et en connectivité, pourrait constituer un vrai enjeu de santé... et de compétitivité ».

---

<sup>7</sup> Hamman et al. 2009 ; Pedersen, 2009.

Cela ressort ainsi dans une étude empirique réalisée auprès de 3 680 entreprises italiennes. Francesco Perrini, Angelo Antonio Russo, Antonio Tencati, (2007), "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy.", *Journal of Business Ethics*.

<sup>8</sup> L'étude « Santé mentale des actifs en France » de la Fondation Pierre Deniker a cerné des facteurs aggravants d'une détresse orientant vers un trouble mental : 45% des personnes déclarant ne pas parvenir à maintenir leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle présentaient une telle détresse (25 % de celles qui travaillent souvent le week-end, 35% de ceux qui travaillent plus de 50 heures par semaine).

Voir : <https://www.fondationpierreideniker.org/uploads/media/default/0001/01/6f6d8086d2d6677939914e7741ec662486bd1d98.pdf>

<sup>9</sup> Voir : CSL, (2018), Quality of work Index 2018.

---

au travail<sup>10</sup>. Avec le Danemark, les Pays-Bas et la Suède, le Grand-Duché compte par ailleurs la proportion la plus importante de travailleurs mobiles basés sur les TIC, qui exercent leur activité depuis un autre lieu que l'entreprise, et de télétravailleurs. On les retrouve surtout dans le secteur financier et à des positions hiérarchiques élevées. (De plus en plus) qualifiée<sup>11</sup> et connectée, la force de travail luxembourgeoise semble indéniablement exposée aux risques susmentionnés<sup>12</sup>. Plus du tiers des salariés déclarait recevoir des appels professionnels et répondre à ses mails à la maison (respectivement 35 et 38% « parfois », « souvent », « tout le temps » : des données proches de la part de salariés déclarant avoir du mal à concilier vie privée et vie professionnelle). Ce phénomène concerne même plus de la moitié des employés des professions intellectuelles et scientifiques et des dirigeants, cadres de direction et gérants (CSL, 2018). Si ces travailleurs (privilégiés ?) bénéficient de meilleures perspectives de carrière et de conditions de travail plus flexibles, ces évolutions ne sauraient être sans effet sur leurs conditions de vie et leur santé. En outre, une large proportion de ces hyperconnectés travaillent plus de 48 heures par semaine (et ne les comptent, peut-être, pas au-delà)<sup>13</sup>.

### Le numérique au cœur des modes de communication professionnelle

En matière de digitalisation, les modes de communication professionnelle comme le lieu de travail interrogent.

Ainsi, certaines allégations sur les vertus de l'*open space* (augmentation des échanges, de la créativité, de la collaboration) gagneraient à être nuancées : il pourrait en réalité nuire aux interactions (quantité) et à la collaboration (qualité), à la faveur des emails internes notamment<sup>14</sup>. De ce point de vue, l'augmentation des échanges oraux induirait mécaniquement une baisse de la quantité d'emails reçus donc un moindre risque de surcharge numérique. A cette fin, des entreprises ont, par exemple, introduit des (demi)journées sans emails.

La prudence est en revanche de mise sur la « création d'un droit à la déconnexion individuel » (réclamée par la CSL)<sup>15</sup>. Il entérine le droit des salariés de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contactés en dehors de leur temps de travail par leur entreprise, sans qu'on puisse leur en faire le reproche. Mais ce droit individuel n'a du sens qu'assorti d'un devoir collectif. En effet, il peut difficilement s'exercer individuellement dans une organisation et son applicabilité dépend donc du comportement des autres (supérieurs, collègues, clients...) qui peut réduire son effectivité<sup>16</sup> voire pénaliser celui qui le fait valoir.

---

« La prudence est de mise sur la création d'un droit à la déconnexion [...] Ce droit individuel n'a de sens qu'assorti d'un devoir collectif ».

---

**Recommandation n° 5** : sensibiliser aux bons/mauvais usages du numérique au travail à travers des chartes et des formations pour favoriser la diffusion d'un sens du devoir collectif au sein des entreprises sur la déconnexion.

---

<sup>10</sup> Voir : <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

<sup>11</sup> +80% en 10 ans selon le Cedefop

<sup>12</sup> Guillaume Gronier, Pierre-Jean Barlatier et Eric Miglioranzo (LIST) ont relevé le rôle prépondérant que jouent les TIC au travail, et plus particulièrement les technologies mobiles dans la vie professionnelle mais aussi personnelle des salariés suite à des entretiens avec des salariés du secteur financier et de service aux entreprises, qui sont ceux qui manifestent le plus faible degré d'épanouissement. Voir également : <http://services.paperjam.lu/rendez-vous/quelles-limites-a-le-disponibilite>

<sup>13</sup> Voir p. 90 :

[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef\\_1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef_1634en.pdf)

<sup>14</sup> Bernstein ES, Turban S., 2018, The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Phil. Trans. R. Soc. B* 373: 20170239. <http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>

<sup>15</sup> Le Ministre du Travail, Dan Kersch, a affiché son intention de présenter un projet de loi basé sur la législation française avant fin 2019. Source: Schumacher D. (2019, 12 août). „Ich will keine Gelbwesten auf den Straßen“, p. 2-3.

<sup>16</sup> Voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006901767&dateTexte=&categorieLien=cid>



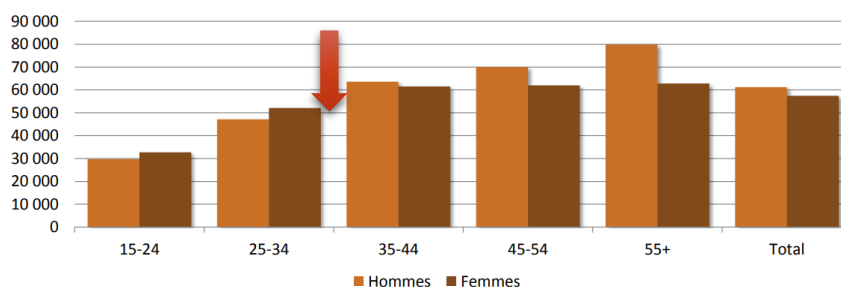
---

La problématique de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle s'avère particulièrement aigue combinée à la parentalité, soulevant alors la question du genre.

## 2.2. Gare au mauvais genre

Au Luxembourg, les filles sont plus diplômées et mieux rémunérées que les garçons jusqu'à la trentaine qui correspond à l'âge du premier enfant (« plafond de mère »<sup>17</sup>, voir graphique 1). Le « fossé » n'a ensuite cessé de se creuser.

Graphique 1 : Salaires bruts annuels moyens (ETP) selon l'âge et le sexe (en EUR)



Source : STATEC - Enquête ESS2014

En outre, les femmes demeurent largement surreprésentées dans le total des temps partiels, déterminant dans leur participation au marché du travail : elles sont 32% à y recourir contre 6% d'hommes au Luxembourg (31% des femmes et 9% des hommes au niveau européen), sans, cependant, le déclarer subi. Or, « dans un souci de faciliter l'insertion des femmes dans l'emploi, il est indispensable de mettre l'accent sur des mesures favorisant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale (crèches, garderies, etc.) » (Programme national de réforme du Grand-Duché de Luxembourg dans le cadre du Semestre européen 2018). Elles contribueraient ainsi à augmenter le taux d'emploi des mères<sup>18</sup>, à réduire l'absentéisme voire à susciter un plus fort engagement vis-à-vis de l'entreprise<sup>19</sup>. Au titre de ces mesures, au Luxembourg, il est important de citer la flexibilisation et l'augmentation de l'indemnisation du congé parental avec un certain succès en termes de « répartition des devoirs familiaux »<sup>20</sup> entre parents. De plus, le programme gouvernemental 2018-2023 prévoit de discuter de l'opportunité d'introduire un droit au temps partiel pour raisons familiales qui consisterait, en accord avec l'employeur, à réduire le temps de travail durant une période prédéfinie pour les parents ayant tous les deux pris le congé parental, durant laquelle l'Etat verserait les cotisations dues aux régimes d'assurance-pension respectifs pour les heures non prestées. L'Etat a par ailleurs mis en place des chèques-service accueil en 2009 et porté à 20h par semaine la prise en charge gratuite des jeunes enfants en 2017. En revanche, les crèches d'entreprises sont, selon les salariés, la mesure la moins proposée par les entreprises pour assurer une meilleure conciliation entre

---

« Il est important de citer la flexibilisation et l'augmentation de l'indemnisation du congé parental avec un certain succès en termes de répartition des devoirs familiaux entre parents ».

---

<sup>17</sup> Bruguière, C. et Schiappa, M. (2015), Plafond de mère: Comment la maternité freine la carrière des femmes, Eyrolles.

<sup>18</sup> Boussetin Audrey, (2019), Expanding access to universal childcare: Effects on childcare arrangements and maternal employment. LISER, Working Papers n° 2019-11.

<sup>19</sup>Voir France :

[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cnaf\\_investissement\\_social\\_web.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cnaf_investissement_social_web.pdf)

Voir Suisse : [http://www.workcarebalance.ch/static/files/docs/befu\\_f\\_sum.pdf](http://www.workcarebalance.ch/static/files/docs/befu_f_sum.pdf)

<sup>20</sup> Il se caractérise par une flexibilisation des modèles (congé plein-temps de 4 ou de 6 mois, congé mi-temps de 8 ou de 12 mois, congé fractionné de 4 mois pendant une période maximale de 20 mois, congé fractionné d'1 jour par semaine pendant 20 mois au maximum) et par une hausse substantielle du revenu de remplacement. Le nombre de pères prenant un congé parental a presque triplé et leur part est passée de 24,7% à 44,6% des bénéficiaires.

leurs différents temps de vie (CSL 2018, voir encadré). Le caractère transfrontalier d'une partie substantielle de la main d'œuvre et les distances, temps et conditions de transports domicile-travail peuvent d'ailleurs en questionner l'opportunité.

#### Encadré 1 : Au travail les enfants

Parmi les mesures destinées à renforcer la participation des femmes au marché du travail et à mieux répartir les rôles parentaux figure la crèche d'entreprise, comme il existe des restaurants d'entreprise<sup>21</sup>. Au Luxembourg, il n'existe pas d'incitation fiscale spécifique pour les entreprises pour mettre en place des crèches d'entreprise<sup>22</sup>, même si elles peuvent sous certaines conditions recevoir les « chèques service accueil ».

En France, il existe un « crédit d'impôt famille », une mesure spécifique d'incitation pour les entreprises qui leur permet de déduire de leurs impôts des dépenses de mise en place de crèches ou d'aide versée aux salariés et aux dirigeants sociaux<sup>23</sup>.

En Belgique les entreprises peuvent déduire comme frais professionnels la participation au financement de crèches d'entreprises (conditions d'agrégation, frais de fonctionnement ou d'équipement), dans la limite de 8060 euros par place créée ou maintenue<sup>24</sup>.

*« Dans cette perspective, il pourrait être pertinent de reconsidérer le principe des pauses allaitement. S'il convient de saluer le caractère sanitaire de cette mesure, elle peut aussi paraître discriminatoire et prescriptive ».*

Enfin, le programme gouvernemental prévoit des « propositions d'innovation ». Dans cette perspective, il pourrait être pertinent de reconsidérer le principe des pauses allaitement<sup>25</sup> qui visent à permettre aux mères de concilier la reprise du travail et l'alimentation infantile, sans perte financière<sup>26</sup>. S'il convient de saluer le caractère sanitaire de cette mesure<sup>27</sup>, elle peut aussi paraître discriminatoire et prescriptive pour plusieurs raisons. Seules les mères qui allaitent peuvent en bénéficier contrairement à celles qui nourrissent leur enfant au lait en poudre (volonté personnelle, raisons médicales, sociales<sup>28</sup>, impératifs professionnels, etc.) et aux pères (pour des raisons biologiques évidentes). De plus, avec les nouvelles dispositions du congé maternité (les femmes non allaitantes bénéficient de 12 semaines comme celles qui allaitent, contre 8 auparavant) et du congé parental (plus

<sup>21</sup> La France a intégré certaines obligations en matière de restauration dans son Code du Travail. Si au moins 25 salariés souhaitent prendre habituellement leur repas sur leur lieu de travail, l'employeur, après avis du comité social et économique, met à leur disposition un local de restauration. En deçà de 25, l'employeur met à leur disposition un emplacement leur permettant de se restaurer dans de bonnes conditions de santé et de sécurité.

<sup>22</sup> Voir : Rapport du Ministère de l'Éducation Nationale : « Les structures non-conventionnées d'éducation et d'accueil des enfants de moins de 12 ans au Luxembourg. Un état des lieux. » - p. 53. <http://www.men.public.lu/catalogue-publications/enfance/statistiques-analyses/1702-kindertagesbetreuung-band4/fr.pdf>.

<sup>23</sup> Voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006179634&cidTexte=LEGITEXT000006069577>.

<sup>24</sup> Voir : [https://finances.belgium.be/sites/default/files/downloads/MF2017\\_V01\\_complet.pdf](https://finances.belgium.be/sites/default/files/downloads/MF2017_V01_complet.pdf).

<sup>25</sup> L'article 336-3 du Code du travail prévoit qu'à sa demande, il doit être accordé au cours d'une journée normale de travail à la femme allaitante un temps d'allaitement réparti en deux périodes de quarante-cinq minutes chacune, se plaçant respectivement au début et à la fin de son horaire journalier normal de travail. Si la journée de travail n'est interrompue que par une pause d'une heure, les deux périodes peuvent être ramenées à un seul temps d'allaitement d'au moins quatre-vingt-dix minutes. La même disposition est applicable en cas d'impossibilité de la femme d'allaiter son enfant au voisinage du lieu de travail. Le temps d'allaitement est compté comme temps de travail et donne droit au salaire normal.

Durant cette période, la salariée doit tous les mois fournir un certificat d'allaitement à son employeur.

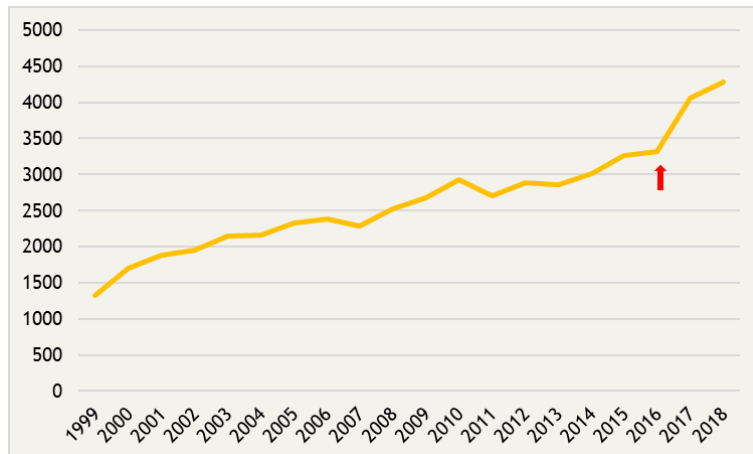
<sup>26</sup> D'après un rapport du Ministère de la Santé, la reprise de l'activité professionnelle serait l'une des principales raisons énoncées pour expliquer l'arrêt de l'allaitement du bébé dès sa 8<sup>e</sup> semaine (« sevrage précoce »).

<sup>27</sup> L'Organisation mondiale de la santé (OMS) préconise l'allaitement exclusif jusqu'aux 6 mois du bébé. Voir : Stratégie mondiale pour l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant - Durée optimale de l'alimentation au sein exclusive. Genève: OMS; 2001. 5 p. [http://apps.who.int/gb/archive/pdf\\_files/WHA54/fa54id4.pdf](http://apps.who.int/gb/archive/pdf_files/WHA54/fa54id4.pdf)

<sup>28</sup> « D'une manière générale, nous pouvons retenir que les mamans les plus jeunes, les moins instruites et socioéconomiquement les moins avantagées allaitent moins. ». Source : ALBA, (2008), « Analyse de l'alimentation de nos bébés ».

flexible et mieux rémunéré pour les deux parents) mais aussi avec l'augmentation des temps de trajet domicile/travail, l'organisation des pauses allaitement tendrait à perdre une partie de sa pertinence. Une grande majorité des mamans<sup>29</sup> opteraient pour le congé parental à temps plein (4 ou 6 mois) consécutivement au congé maternité (3 mois) et nombre d'entre elles auraient donc cessé d'allaiter au moment de la reprise du travail<sup>30</sup>.

**Graphique 2 : Evolution du nombre de congé parental pris par les mères juste après le congé maternité (au 31 décembre de chaque année)**



Source : Ministère de la Famille (CAE) ; IGSS ; calculs IDEA

« A l'heure où les décideurs politiques et économiques cherchent à donner corps à l'égalité hommes/femmes par la juste répartition des responsabilités familiales, l'exclusion des pères du bénéfice de cette mesure peut interpeler ».

En outre, à l'heure où les décideurs politiques et économiques cherchent à donner corps à l'égalité hommes/femmes par la répartition équitable des responsabilités familiales, entre autres, l'exclusion « naturelle » des pères du bénéfice de cette mesure peut interpeler. Etant donné que ce temps favorise une implication parentale accrue, une possibilité serait alors de l'étendre à tous les mères et pères qui ont repris le travail, dans les familles où les mamans n'allaitent pas. La « pause allaitement » serait alors complétée d'une « pause biberon », à raison de 45 minutes par jour par parent « non transférables » (suivant le principe recommandé au niveau européen pour le congé parental), sauf pour les familles monoparentales et allaitantes, dans la limite de la première année de l'enfant<sup>31</sup>. Cette limitation dans le temps du bénéfice des « pauses » permettrait de concilier la répartition des rôles entre les parents avec l'intérêt de l'enfant comme avec celui des employeurs, qui financent la mesure.

<sup>29</sup> « D'autres études statistiques ont montré qu'autour de 70% des femmes qui ont bénéficié d'un congé de maternité, auraient pris un congé parental. » Source : Ministère de la Santé, Enquête nationale sur l'alimentation des enfants de 4, 6 et 12 mois au Grand-Duché de Luxembourg en 2015, p 31.

<sup>30</sup> Le taux d'allaitement à 4 mois est de 59,0%, de 40% à 7 mois et de 24% à 12 mois. Voir *ibid* p 98: <http://sante.public.lu/fr/publications/e/etude-alba-2015-alimentation-bebes/etude-alba-2015-alimentation-bebes.pdf>

<sup>31</sup> En France, cette période d'allaitement est autorisée à raison d'1h par jour, non rémunérée, et réduite à 20 minutes si l'employeur met à disposition un local dédié.

**Tableau 3 : synthèse des avantages et des risques de chaque possibilité de réforme de la pause allaitement en fonction des parties prenantes**

	Extension de la mesure aux deux parents avec une limite dans le temps	Abolition de la mesure ou limitation dans le temps
<b>Entreprises</b>		
+	Equilibre > productivité	Economies salariales
-	Coûts (humain, financier, organisationnel)	Déséquilibre vie privée/professionnelle (manque d'attractivité, de motivation, absentéisme)
<b>Mères allaitantes</b>		
+	Communauté de parents salariés	Disparition d'une distinction
-	Perte du droit au-delà d'un an	Perte d'un droit (lien parental, organisation familiale...)  Sevrage plus précoce > santé
<b>Autres parents (mères non-allaitantes et pères)</b>		
+	Equilibre vie privée/professionnelle accru  Nivellement du droit par le haut	Egalité entre tous les parents
-	Réorganisation des temps de vie	Nivellement du droit par le bas

**Recommandation n° 6:** initier la discussion entre les partenaires sociaux sur les principes de la pause allaitement et l'opportunité de la faire évoluer, par exemple en créant une « pause biberon » quotidienne de 45 minutes par parent, limitée dans le temps, non transférable dans les familles où la maman n'allait pas, à l'exception des familles monoparentales qui pourraient cumuler les 2 créneaux.

*« D'un point de vue pécuniaire, le Luxembourg fait plutôt bonne figure en comparaison européenne, mais la présence des femmes aux postes à responsabilité offre un portrait moins flatteur ».*

Si la participation des entreprises est essentielle en matière d'égalité des genres, elle demeure cependant inégale. D'un point de vue pécuniaire, le Luxembourg fait plutôt bonne figure en comparaison européenne, mais la présence des femmes aux postes à responsabilité offre un portrait moins flatteur.

Ainsi, l'écart de rémunération entre hommes et femmes était de 5,5% en 2016 contre 8,6% en 2015<sup>32</sup>, soit l'un des plus faibles de l'Union européenne où la moyenne est de 16,2%, contre 21,5% en Allemagne, 6,1% en Belgique et 15,2% en France<sup>33</sup>. De plus, « dans les salaires du milieu de la distribution des salaires, il y a un avantage en faveur des femmes ».

<sup>32</sup> La Loi sur l'égalité salariale du 15 décembre 2016 érige au rang d'infraction ces écarts mais a, dans un premier temps pour objectif d'ouvrir les yeux des entreprises sur ce phénomène - jugé non intentionnel de la part des entreprises, plus que de les sanctionner bien que cela soit prévu. En Islande, les sociétés et les agences gouvernementales employant au minimum 25 travailleurs doivent dorénavant, sous peine d'amendes, disposer d'un document délivré par les autorités et certifiant cet équilibre salarial.

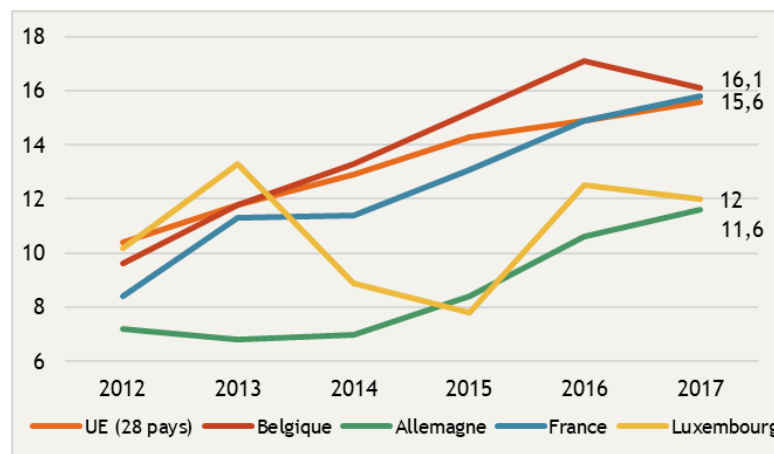
<sup>33</sup> La France a voté une loi imposant aux entreprises de plus de 50 salariés de réaliser un index de l'égalité hommes-femmes et de communiquer leur note. En fonction de la note globale et de la persistance d'écarts de salaire, l'entreprise s'expose à des sanctions financières allant jusqu'à 1% de la masse salariale.

L'égalité des genres, érigée en principe directeur du programme gouvernemental<sup>34</sup>, demeure cependant moins développée au niveau de la prise de décision dans les domaines politique et économique<sup>35</sup>. En subordonnant le montant de la dotation attribuée aux partis pour les élections législatives et européennes au respect de la parité des listes, le Gouvernement a brandi l'arme du droit et frappé « au portefeuille », sans que cette parité ne se traduise toutefois dans les résultats électoraux.

Au niveau des entreprises, la proposition de la Commission européenne sur la directive relative à un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse de 2012, qui prévoit que les femmes soient représentées à hauteur d'au moins 40% dans les conseils d'administration (CA) dans le secteur privé (2020) et dans le secteur public (2018), demeure bloquée au Conseil<sup>36</sup>. Cependant, l'Allemagne, la Belgique et la France<sup>37</sup> imposent déjà des quotas pour garantir une certaine parité entre les genres dans les CA des grandes entreprises. Le Luxembourg œuvre en ce sens pour aboutir à 40% du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration des établissements publics et d'entreprises privées où l'Etat est actionnaire et le promeut grâce au programme « Actions positives »<sup>38</sup>.

« L'Allemagne, la Belgique et la France imposent déjà des quotas pour garantir une certaine parité entre les genres dans les CA des grandes entreprises ».

**Graphique 3 : Postes de cadres occupés par des femmes dans les entreprises cotées (en % des postes)**



Source : EIGE

<sup>34</sup> Il y est inscrit qu'une stratégie transversale visant la politique de tous les ministères et administration sera poursuivie et que des mesures spécifiques en faveur de l'égalité de genre au sein du ministère de tutelle seront élaborées. De plus « l'éducation à l'égalité des genres sera intégrée dans l'ensemble des différents ordres d'enseignement et de formation afin de toucher tous les acteurs concernés. »

<sup>35</sup> Voir : [http://www.gouvernement.lu/7018419/rapport\\_meo\\_Agenda2030.pdf](http://www.gouvernement.lu/7018419/rapport_meo_Agenda2030.pdf)

<sup>36</sup> Voir : <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/agenda/briefing/2019-01-30/8/comment-debloquer-la-directive-sur-les-femmes-dans-les-conseils-des-societes>

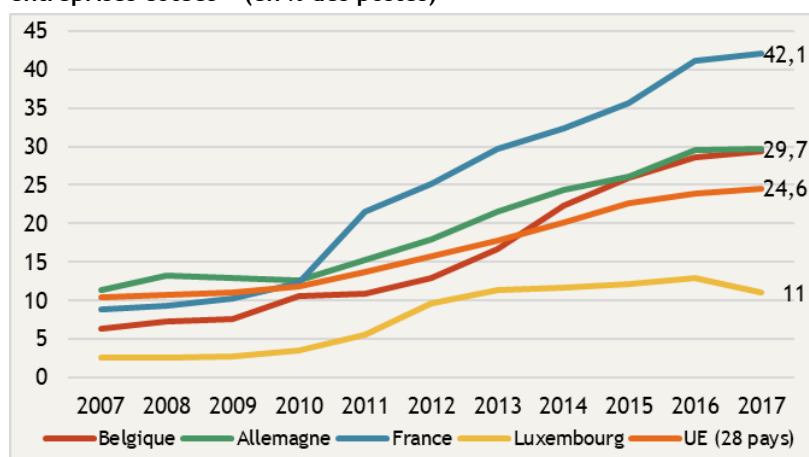
<sup>37</sup> En Belgique, la loi 28 juillet 2011 vise à assurer la présence d'au moins un tiers du sexe sous-représenté au sein des conseils d'administration des entreprises publiques autonomes, de la Loterie Nationale et des entreprises privées cotées.

En Allemagne, la loi sur les quotas adoptée en 2015 prévoit que les sociétés cotées et soumises au principe de codétermination doivent avoir un quota de femmes de 30% dans leurs conseils de surveillance (sinon : siège vacant). En outre, depuis janvier 2018, un salarié d'une entreprise de plus de 200 salariés peut demander par écrit le salaire moyen de six personnes du sexe opposé occupant le même poste.

En France, la loi Copé-Zimmermann de 2011 a fixé un quota de 40 % de femmes dans les CA.

<sup>38</sup> 77 entreprises de différents secteurs ont participé à ce programme. Voir : Rapport d'activité du Ministère de l'Egalité des Chances 2017

Graphique 4 : Postes d'administratrices occupés par des femmes dans les entreprises cotées<sup>39</sup> (en % des postes)



Source : EIGE - Eurostat

**Recommandation n°7:** intégrer la part du nombre de congés parentaux pris par les pères aux indicateurs de progrès des Objectifs du Développement Durable au niveau luxembourgeois et inciter les entreprises à faire de même dans leur suivi RSE.

### 2.3. Handicap : sur mesure !

Qui dit « diversité » dit donc d'emblée « égalité des genres ». Le réflexe semble moins vif avec l'« intégration des personnes en situation de handicap » et pourtant les chiffres de l'emploi sont éloquent. On dénombrait quelque 1 800 salariés handicapés demandeurs d'emploi résidents disponibles ou bénéficiant d'une décision de reclassement externe (c'est-à-dire inaptes pour exercer le dernier poste de travail). Ils représentaient environ 10% des demandeurs d'emploi disponibles inscrits à l'Agence pour le développement de l'emploi (ADEM). Il convient également de considérer les demandeurs d'emploi non disponibles (en congé maladie de plus de 7 jours ou en congé maternité), les personnes affectées à une mesure pour l'emploi et les personnes sans emploi non-inscrites à l'ADEM. Par ailleurs, 3 400 salariés handicapés étaient en poste en 2016 dont 60% dans les ateliers protégés ou le secteur public<sup>40</sup>.

Or, suivant le Code du Travail (voir tableau 4), le nombre de salariés handicapés employés dans le secteur privé pourrait dépasser les 5 000 personnes. Aujourd'hui, à peine un quart de l'obligation fixée par le Code du travail est donc remplie. Dans les seules entreprises de plus de 50 salariés (3% du total des entreprises et près du tiers de la main-d'œuvre), le potentiel d'emploi de salariés handicapés est de plus de 4 200 personnes. Or, selon des données de l'IGSS, en 2014, ces entreprises étaient très peu nombreuses à respecter les quotas : 10% des entreprises entre 50 et 299 salariés et aucune de celles de plus de 300 salariés. A noter que le respect des quotas légaux semblait poser autant de difficultés dans le secteur public<sup>41</sup>. Le Code du Travail précise que cette obligation s'applique si l'ADEM « se trouve saisie de demandes d'emploi en nombre suffisant émanant de salariés handicapés répondant à l'aptitude requise dans l'entreprise ».

<sup>39</sup> Voir entreprises : [https://eige.europa.eu/sites/default/files/wmid\\_mapping\\_comp.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/wmid_mapping_comp.pdf)

<sup>40</sup> Voir : <https://www.fondation-idea.lu/2019/02/22/handicap-et-entreprises-un-bilan-emploi-en-demi-teinte/>

<sup>41</sup> En 2014, un tiers des communes concernées respectaient le quota, 95% des établissements publics y dérogeaient, 2,95% de salariés handicapés composaient l'effectif total du personnel de l'Etat et 0,67% aux CFL. Voir : Question Parlementaire n° 249.

« Suivant le Code du Travail, le nombre de salariés handicapés employés dans le secteur privé pourrait dépasser les 5 000 personnes. Aujourd'hui, à peine un quart de l'obligation est donc remplie ».

Tableau 4 : Ce que dit le Code du Travail au Luxembourg<sup>42</sup>...

Taille de l'entreprise	Part obligatoire de salariés reconnus comme handicapés dans les effectifs totaux	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Potentiel maximal de salariés handicapés en emploi	Part des entreprises qui atteignent le quota (2014)
Au moins 25 salariés	1 salarié reconnu handicapé employé à temps plein	865	38 303	865	5%
Au moins 50 salariés	2% de l'effectif de ses salariés	835	69 926	1 399	10%
Au moins 300 salariés	4% de l'effectif de ses salariés	126	72 314	2 893	0%
<b>TOTAL</b>	-	<b>1 650</b>	<b>180 543</b>	<b>5 157</b>	-

Source : Code du Travail, STATEC, Eurostat, IGSS, Calculs IDEA

Le « bilan emploi » des obligations légales est donc relativement maigre, ce qui ne semble pas être une exception luxembourgeoise<sup>43</sup>, interrogeant l'applicabilité voire la pertinence de ces seuils pour les entreprises. Le salaire d'un salarié en situation de handicap peut être pris en charge de 40 à 100% par l'Etat, de même que les 6 jours de congé supplémentaire dont il bénéficie ainsi que les frais de transport, de formation et d'aménagement du poste de travail. L'aspect financier n'est donc pas la principale barrière à l'emploi de ces personnes. Il ressort que les salariés handicapés inscrits à l'ADEM sont en majorité des hommes (54%), âgés de plus de 45 ans (64%), chômeurs de longue date (85%), avec un niveau d'éducation très faible (76% de niveau secondaire inférieur). Plus âgées et moins diplômées que le reste de la population active, ces personnes dénotent d'un « taux d'emploi » (37%) et d'un niveau de chômage 6 fois supérieur à la moyenne (34%). La question de l'adéquation des compétences aux besoins du marché du travail, donc des degrés d'employabilité, qui sont également fonction du type de handicap (physique, psychique, sensoriel, cognitif, mental, etc.), se pose donc avec acuité.

Lucides, les pouvoirs publics comme les partenaires sociaux, appuyés par les associations et les organisations en charge de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), développent des projets concrets, avec des résultats encourageants<sup>44</sup>.

**Recommandation n°8:** remettre à plat le système des quotas de salariés handicapés, aujourd'hui inadapté à la réalité de cette population et aux besoins des entreprises, en mettant l'accent sur la formation individualisée de ces travailleurs et l'engagement des entreprises, en s'appuyant notamment sur des ambassadeurs de la diversité, comme les associations et les organisations en charge de la promotion de la RSE, pour porter les projets innovants.

« La question de l'adéquation des compétences aux besoins du marché du travail, donc des degrés d'employabilité, qui sont également fonction du type de handicap se pose donc avec acuité ».

<sup>42</sup> Au cas où les employeurs occupent un nombre de salariés handicapés supérieur aux taux d'emploi obligatoires par les dispositions du présent chapitre, ils bénéficient de l'exemption de la part patronale des charges de sécurité sociale qui sont prises en charge par le budget de l'Etat.

<sup>43</sup> En France, une loi du 10 juillet 1987 prévoit que les entreprises privées de 20 salariés et plus devraient compter 6% de personnes en situation de handicap dans leurs effectifs, sauf à payer une contribution à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph). Le « bilan emploi » de cette loi reste faible : 3,3 % de travailleurs handicapés sont recensés dans les effectifs des entreprises et leur taux de chômage est bien plus élevé que la moyenne.

<sup>44</sup> Le projet « COSP-HR » a, par exemple, été lancé en 2017. Porté par les Ministères du travail, de la famille, de la santé, par l'ADEM, le Rehacenter, le Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique, l'UEL et l'INDR, il vise à évaluer les compétences de demandeurs d'emploi handicapés présélectionnés afin de faciliter leur (ré)insertion professionnelle.

## 2.4. Formation des seniors : en retrait(e)

La problématique de l'employabilité des seniors se pose également de plus en plus (risques de perte de certaines aptitudes physique et de baisse de productivité, de déphasage technologique, d'augmentation du coût salarial avec l'ancienneté donc l'âge...). Les seniors (plus de 50 ans) représentent plus de 25% des effectifs aujourd'hui contre 11% il y a une vingtaine d'années (voir tableau 5). Si cela reflète un vieillissement de la main-d'œuvre résidente comme frontalière, il traduit aussi la poursuite de l'objectif européen d'augmenter le taux d'emploi global, inatteignable sans le concours des plus âgés. En effet, ils affichent encore un faible maintien dans l'emploi, particulièrement au Luxembourg (41% des 55-64 ans contre 59% au niveau européen), bénéficiant pour certains de préretraites attractives mais pâtissant, pour d'autres, de taux de chômage élevés. Ainsi, si le Luxembourg converge vers les taux d'activité européens (bien plus élevés), la proportion de seniors dans l'emploi y sera d'autant plus importante<sup>45</sup>.

**Tableau 5 : Part des travailleurs âgés de plus de 50 ans en fonction de la taille des entreprises**

Taille des entreprises	1994	2008	2018
	14%	27%	41%
2-4 salariés	8%	19%	28%
5-24	8%	15%	23%
25-49	8%	15%	24%
50-149	9%	16%	25%
150-499	9%	16%	25%
500 +	17%	20%	24%
<b>Toutes les entreprises</b>	<b>11%</b>	<b>17%</b>	<b>25%</b>

Source : LISER

Face aux évolutions des technologies ou de la nature du travail, et compte tenu de la hausse de la part des seniors dans l'emploi, leurs besoins en formation pour accroître leur productivité, mettre à jour leurs compétences ou accéder à un autre métier sont patents. Si la participation financière de l'Etat à l'investissement en formation des entreprises est majorée pour les plus de 45 ans, le projet d'obligation d'établir un plan de gestion des âges dans les entreprises de plus de 150 salariés demeure dans les tiroirs<sup>46</sup> faute d'accord entre les partenaires sociaux<sup>47</sup>. Or, selon les données d'Eurostat, corroborées par celles de l'INFPFC, 59% des 25-34 ans participent à des formations contre 30% des 55-64 ans<sup>48</sup>. De fortes disparités existent en outre selon les niveaux de qualification, les secteurs et les tailles d'entreprises (voir graphiques 5 et 6).

Pour faire face aux enjeux du vieillissement de la population et aux besoins en main-d'œuvre de l'économie, augmenter l'employabilité des seniors est crucial. Baisse du

« Face aux évolutions des technologies ou de la nature du travail, et compte tenu de la hausse de la part des seniors dans l'emploi, leurs besoins en formation sont patents ».

<sup>45</sup> Voir : <https://www.fondation-idea.lu/2017/01/27/formation-continue-reponse-veillissement/>

<sup>46</sup> Projet de loi portant introduction d'un paquet de mesures en matière de politique d'âges: [https://www.cc.lu/uploads/tx\\_userccavis/4245\\_Mesures\\_matiere\\_de\\_politique\\_des\\_ages\\_PL\\_4245SBE.pdf](https://www.cc.lu/uploads/tx_userccavis/4245_Mesures_matiere_de_politique_des_ages_PL_4245SBE.pdf)

<sup>47</sup> Voir : [https://conseil-etat.public.lu/dam-assets/fr/avis/2015/07/17\\_07\\_2015/50\\_584/50584.pdf](https://conseil-etat.public.lu/dam-assets/fr/avis/2015/07/17_07_2015/50_584/50584.pdf)

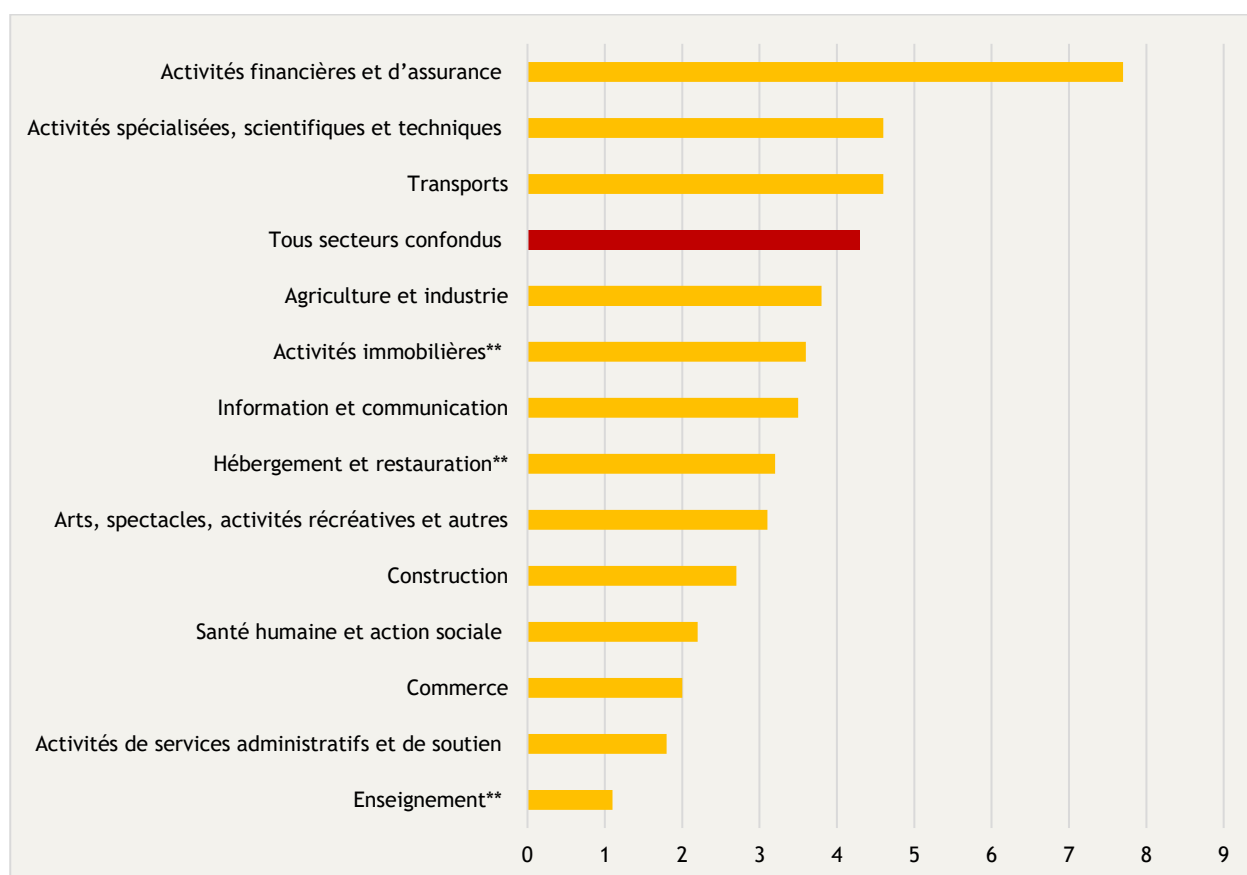
En 2012, en Belgique, les partenaires sociaux ont conclu une convention collective de travail concernant la création d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans chaque entreprise occupant plus de 20 travailleurs avec l'objectif d'augmenter ou de maintenir le nombre de travailleurs de 45 ans et plus.

<sup>48</sup> Voir : [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng\\_aes\\_101&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_aes_101&lang=en).



chômage, réduction des coûts liés aux indemnités et pensions, augmentation de la productivité... seraient autant de bénéfices à en attendre.

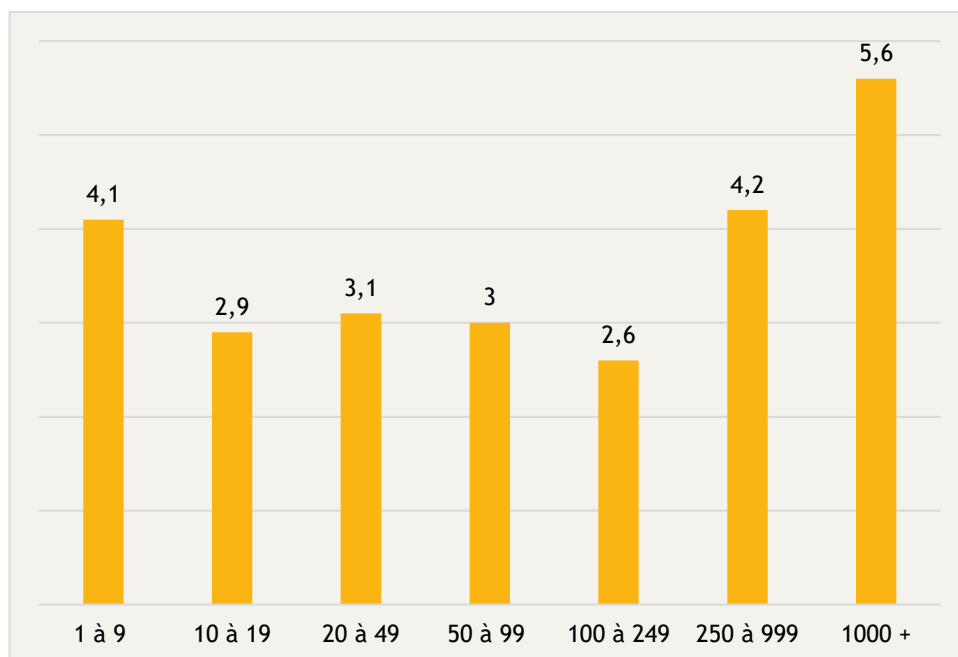
**Graphique 5 : Nombre moyen de participations à des formations par salarié âgé de plus de 45 ans selon le secteur d'activité des entreprises en 2016**



Source : INFPC

\*\*échantillon faible

Graphique 6 : Nombre moyen de participations à des formations par salarié âgé de plus de 45 ans selon la taille des entreprises en 2016



Source: INFPC

**Recommandation n° 9 :** instaurer une « garantie pour les seniors »<sup>49</sup> sur le modèle de la garantie pour la jeunesse alliant une évaluation des compétences des seniors et une formation continue sur mesure avec un suivi d’insertion/de maintien sur le marché du travail. Des programmes comme le « Luxembourg Digital Skills Bridge » du Ministère du Travail, qui vise à accompagner les entreprises et les salariés dans la transformation technologique, ou « Fit4Coding » de l’Adem, qui initie des personnes souvent éloignées de l’emploi au code, pourraient à l’avenir porter une attention particulière sur la gestion prévisionnelle des carrières des seniors, y compris ceux qui sont en emploi.

*Parmi les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises vis-à-vis de leurs salariés se trouve « la quête des équilibres ». Pour la mener à bien, elles peuvent sensibiliser aux usages et mésusages des TIC, contribuant alors, en partie, à permettre une meilleure conciliation des différents temps de vie et, lorsque la parentalité s’invite, à instaurer un cadre favorisant une répartition plus équitable des responsabilités familiales. Et puisque que l’on semble désormais craindre le manque de main-d’œuvre plus que la fin du travail, il devient impératif d’employer d’autres capacités sous-utilisées dont les personnes en situation de handicap et les seniors sont des exemples saisissants<sup>50</sup>.*

<sup>49</sup> Voir : <http://www.fondation-idea.lu/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/CT-Europe3.pdf>.

<sup>50</sup> Bjelland et al. (2010)

### 3. ENVIRONNEMENTAL : PANNE DE MOTEUR

Pour limiter leur impact environnemental, deux défis majeurs se posent aux entreprises : la redirection des investissements vers des biens et services plus propres<sup>51</sup> et l'évolution des comportements de leurs salariés - qui sera l'objet exclusif de cette partie. Non sans lien avec l'enjeu de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la question de la « verdisation » des déplacements et du rôle des entreprises est au cœur du pilier environnemental de la RSE au Luxembourg.

#### 3.1. Emissions polluantes : se serrer la ceinture pour aller travailler ?

Le détail des sources d'émissions de gaz à effet de serre du Luxembourg étaye le choix de cet angle d'approche. Si l'on ne considère pas les secteurs concernés par le système d'échange de quotas d'émissions (ETS), qui relèvent de problématiques « industrielles », alors les entreprises semblent à même d'agir sur un volet crucial en matière d'environnement : le transport routier résident qui est, de manière croissante, responsable de près de 20% des émissions hors ETS.

**Tableau 6 : Evolution de la part des sources d'émission de gaz à effet de serre dans le total non-ETS du Luxembourg (% de Mt eCO<sub>2</sub>)**

	Part dans le total 2005	Part dans le total 2017	Evolution
Agriculture	6,9%	9,3%	↑
Activités économiques	11,8%	12,8%	↑
Bâtiments résidentiels	11,8%	11,6%	↓
Transports routiers résidents	13,7%	19,8%	↑
Transports routiers non résidents	55,9%	46,5%	↓

Sources : MDDI, calculs IDEA

Outre le CO<sub>2</sub>, les oxydes d'azote (NOx) ont été identifiés par le Ministère du Développement durable comme l'une des principales cibles pour lutter contre la pollution de l'air. 35% de ces émissions sont liées au trafic routier dont une immense partie du fait des voitures et camionnettes circulant au diesel, nocif pour la qualité de l'air, qui représentent encore 59% du parc luxembourgeois<sup>52</sup>. L'analyse des sources d'émissions aux emplacements particulièrement exposés (« hotspots ») montre la prédominance de l'impact du trafic routier, les véhicules au diesel au premier chef (81% de la formation de NOx dans l'air ambiant) (voir graphiques 7 et 8).

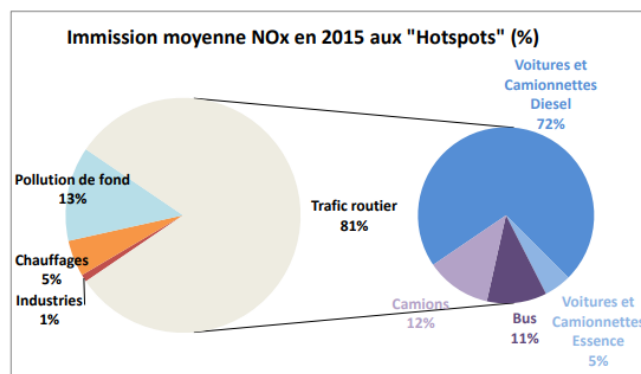
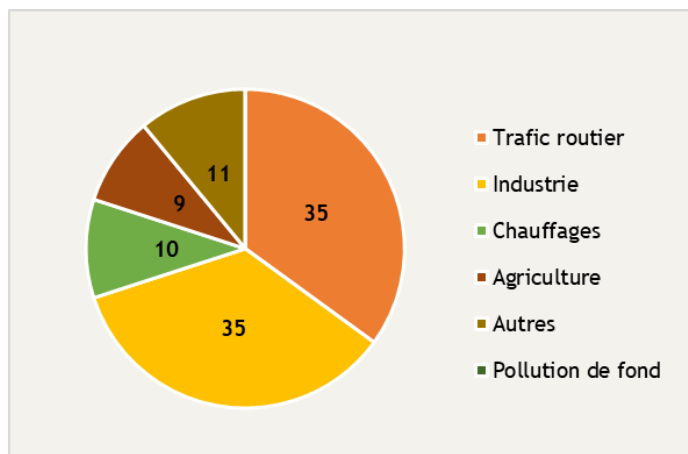
<sup>51</sup> L'impact environnemental des activités économiques des entreprises ne sera pas traité dans cette publication.

<sup>52</sup>Voir :

[https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=13502&IF\\_Language=fra&MainTheme=4&FldrName=7&RFPPath=7049%2c13898](https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=13502&IF_Language=fra&MainTheme=4&FldrName=7&RFPPath=7049%2c13898).

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/lu/pdf/2019/lu-en-automotive-study-2019.pdf>.

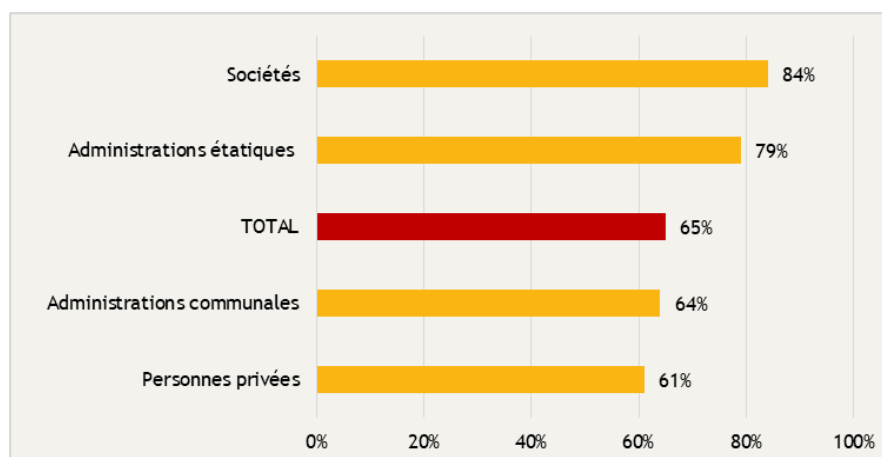
Graphiques 7 et 8 : Les sources d'émissions d'oxydes d'azote, en %



Source : MDDI<sup>53</sup>

Or, les sociétés détiennent 30% du parc de véhicules légers dont la « dieselisation » a atteint les 84%, une proportion plus élevée que pour les particuliers (61%).

Graphique 9 : Diésélisation du parc des voitures (2015), en %



Source : MDDI

« Pour opérer le changement de paradigme souhaité par le Gouvernement dans le domaine des transports, la participation des entreprises est indispensable ».

Aussi, pour opérer le « changement de paradigme » souhaité par le Gouvernement dans le domaine des transports, la participation des entreprises est indispensable (réduction du trafic individuel motorisé, amélioration de la fluidité du trafic dans les zones sensibles, soutien à la mise en œuvre de mesures fiscales pour des transports individuels plus propres, promotion des moyens de transport motorisés plus propres...), bien qu'elles ne soient pas mentionnées dans le Programme national de qualité de l'air qui traite de ce volet (voir tableau 7).

<sup>53</sup>Voir : [http://www.environnement.public.lu/actualites/2017/10/24\\_EIR/Air-quality-in-Luxembourg---assessment\\_plans-programs.pdf](http://www.environnement.public.lu/actualites/2017/10/24_EIR/Air-quality-in-Luxembourg---assessment_plans-programs.pdf).

Tableau 7 : Actions à mettre en œuvre pour améliorer la qualité de l'air selon les pouvoirs publics

	Mesures potentielles	Principaux acteurs concernés
1.	Réduction des besoins de déplacement	MDDI Communes, Verkeiersverbond
2.	Réorganisation multimodale	
3.	P&R national et transfrontalier	
4.	Optimisation des trains et des bus	
5.	Promotion et optimisation de la mobilité douce	
6.	Covoiturage (car pooling) et autopartage (car-sharing)	
7.	Gestion du stationnement automobile	
8.	Zones de rencontre	
9.	Interdiction de circulation pour poids-lourds en transit	
	Mesures potentielles supplémentaires à analyser	Principaux acteurs concernés
10.	Mesures fiscales pour réduire l'éloignement entre le domicile et le lieu de travail	MDDI et MFI
11.	Economie durable sans croissance du trafic	MDDI et MFI
12.	Interdictions de circulation pour voitures particulières	MDDI

Source : Programme National de la qualité de l'air

### 3.2. L'autosolisme roi ?

Dans près de 75% des trajets<sup>54</sup>, l'automobile est plébiscitée comme principal mode de déplacement domicile-travail, malgré une relative diversification. En outre, son taux d'occupation serait de 1,16 personne par voiture pour les résidents et de 1,22 pour les frontaliers, consacrant la pratique de l'autosolisme (fait d'être seul dans sa voiture). Dans un contexte de forte croissance de la population active (+27% en 10 ans avec un rythme de croissance qui s'accélère sans interruption depuis 2012 et une moyenne de + 2,9% depuis), la constance de ces comportements nourrit la saturation d'infrastructures dont les travaux s'inscrivent dans le temps long. Atteintes à la santé physique et mentale<sup>55</sup> (stress, fatigue, accidents, absentéisme...), frais croissants d'investissement, d'exploitation et de maintenance, pollution de l'air en sont autant de conséquences.

Pour autant, l'une des principales mesures prises par les entreprises pour la mobilité de leurs salariés semble être la gratuité du parking<sup>56</sup> quand seuls 5% d'entre eux disposeraient du mPass, un abonnement annuel commercialisé directement par le Verkeiersverbond auprès des entreprises pour leurs salariés. La mise à disposition d'un véhicule fait également couramment partie de la politique de rémunération des entreprises, avec une croissance notable des contrats en leasing<sup>57</sup> (KPMG 2017 et 2019) : 8% des salariés bénéficieraient d'une voiture de société pour usage privé mais cette proportion atteint 35% chez les cadres (STATEC 2019), voire 86% du management dans le secteur financier (KPMG 2019).

« L'une des principales mesures prises par les entreprises pour la mobilité de leurs salariés semble être la gratuité du parking ».

<sup>54</sup>Enquête Luxmobil 2017.

Lien:<https://statistiques.public.lu/fr/actualites/entreprises/transports/2017/12/20171207/20171207.pdf>.

<sup>55</sup> Selon un rapport de la Fondation Pierre Deniker, consacré à la santé mentale des actifs en France, 28% des personnes qui passent plus d'1h30 par jour dans les transports présentent une détresse orientant vers un trouble mental contre 21% chez les autres. Voir : <https://www.fondationpierredeniker.org/uploads/media/default/0001/01/7193ddaf6d700df9a45c9af8a2e9d9600f8776a.pdf>.

<sup>56</sup> Enquête « Mobilité des Entreprises » dans la Région Sud.

<sup>57</sup>Voir : <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/lu/pdf/kpmg-luxembourg-automotive-survey-2017.pdf>.

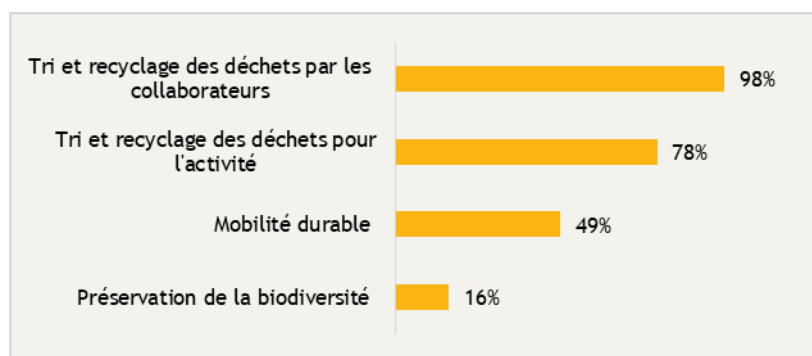
---

« S'il importe que les salariés roulent plus propre, il importe résolument qu'ils roulent moins et moins seuls ».

---

S'il importe que les salariés roulent plus propre (réforme fiscale 2017, budget 2018), il importe résolument qu'ils roulent moins et moins seuls dans le cadre d'une politique de transports poursuivant des objectifs de « digitalisation, de décarbonisation et de multimodalité ». Parmi les entreprises déjà sensibilisées à la RSE, la question de la mobilité durable, sans être absente, ne ressort pas encore comme prioritaire (voir graphique 10), contrairement à la prévention et au recyclage des déchets.

**Graphique 9 : Mesures mises en place pour la protection de l'environnement par les entreprises membres d'IMS répondantes**



Sources : IMS Luxembourg, TNS, LISER, Ministère du Travail

A ce titre, le concept de « management environnemental » dans les organisations, promu et encadré par la norme internationale ISO 14001 (119 entreprises certifiées au Luxembourg en 2017), préconise, notamment, le développement d'un plan de déplacement d'entreprise. Un tel plan regroupe un « ensemble de mesures qui vise à optimiser et augmenter l'efficacité des déplacements des salariés d'une entreprise, pour diminuer les émissions polluantes et réduire le trafic » en « favorisant l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle » (ADEME France)<sup>58</sup>. Les bénéfiques en seraient multiples y compris pour les entreprises : meilleure performance environnementale, meilleure image, santé et productivité des collaborateurs, réduction des frais de transport, etc.

---

<sup>58</sup> D'autres bonnes pratiques concernent l'établissement d'un fonds déplacements domicile-travail en Flandre, qui subventionne les entreprises qui réalisent des mesures de mobilité durable. En Irlande, le projet public « Smarter Travel Workplaces » a permis d'établir des plans de déplacement avec des entreprises volontaires, soit un projet dans l'esprit de plusieurs initiatives lancées par IMS ainsi que des entreprises individuelles au Luxembourg comme PwC (qui a son PDE et son « mobility manager »).

Voir : [https://www.mobilititeit.lu/sites/default/files/medias/pdf/10h20\\_waltzing\\_pwc.pdf](https://www.mobilititeit.lu/sites/default/files/medias/pdf/10h20_waltzing_pwc.pdf).

**Tableau 8 : Mesures pouvant entrer dans un Plan de mobilité**

Vélos et piétons	Transports en commun	Automobiles	Organisation du travail
Stationnement sécurisé Kit vélo Chargeurs pour vélos électriques Stations de réparation Douches Indemnité kilométrique vélo Achat d'une flotte Déductibilité attractive des frais engendrés pour les entreprises Cartes d'abonnement au système de vélos en libre-service Accès facilité aux piétons	Adaptation des dessertes et de la fréquence avec les opérateurs Participation financière aux abonnements Navette d'entreprise Mise à disposition de tickets de transports en commun Information sur les transports publics pour accéder au lieu Budget « mobilité » plutôt que budget « voiture »	Service d'autopartage Partage d'une flotte de véhicules avec d'autres entreprises Développement d'un service de covoiturage en interne ou avec d'autres entreprises Places réservées aux covoitureurs Service de dépannage en cas d'indisponibilité Chèque covoiturage Co-leasing automobile (« carlocataire »), en coopération avec d'autres acteurs du bassin d'implantation <sup>59</sup>	Télétravail Flexoffice Tiers lieu Garantie du retour à domicile en cas de circonstances exceptionnelles (chèque-taxi, voitures de service...)

Sources : ADEME, PwC Luxembourg, SPF Mobilité et Transports

Contrairement à deux de ses voisins (voir tableau 9), le Luxembourg n'impose pas aux entreprises de mettre en œuvre de tels plans bien que le Verkéiersverbond, sous la tutelle du Ministère de la Mobilité et des Travaux publics, puisse les appuyer dans cette démarche (depuis 2014, 70 plans auraient ainsi été réalisés).

**Tableau 9 : comparaison des modèles obligatoires de plans en Belgique et en France**

	Belgique	France
<b>Base législative</b>	Loi-programme du 8 avril 2003	Loi Solidarité et Renouveau Urbain (SRU) du 13 décembre 2000  <a href="#">Loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV)</a> applicable au 1 <sup>er</sup> janvier 2018
<b>Conditions de localisation et de taille</b>	100 salariés	100 salariés pour les entreprises situées sur le périmètre d'un Plan de déplacements urbains <sup>60</sup>
<b>Obligations</b>	Diagnostic remis tous les 3 ans au Service Public Fédéral Mobilité et Transports reprenant des informations liées aux déplacements domicile-travail <sup>61</sup> (statistiques, mesures en place, problèmes)	PDM remis à l'autorité organisatrice de la mobilité (Région) contenant un programme d'actions, un budget et un calendrier de réalisation

<sup>59</sup>Voir: [https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/economie-du-partage-nissan-organise-la-colocation-de-sa-micra-a-paris\\_437584](https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/economie-du-partage-nissan-organise-la-colocation-de-sa-micra-a-paris_437584).

<sup>60</sup> Les PDU sont des documents de planification obligatoire dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants, qui déterminent l'organisation du transport des personnes et des marchandises, la circulation et le stationnement pour 5 à 10 ans.

<sup>61</sup> Analyse de la répartition globale des travailleurs, horaires de travail, modes de déplacement, accessibilité de l'unité d'établissement, mesures existantes pour la gestion de la mobilité, problèmes rencontrés et mesures potentielles pour les résoudre. Voir : <https://www.mobilite-entreprise.be/index.php/mobility-management/lobligation-federale-de-diagnostic/>.

---

« Suivant la liste des principaux employeurs privés du pays, quelque 357 organisations, représentant 37% de la population salariée, pourraient être concernées par une telle obligation. »

---

Au Luxembourg, suivant la liste des principaux employeurs privés du pays, quelque 357 organisations représentant 157 770 salariés, soit 37% de la population salariée, pourraient être concernées par une telle obligation.

**Recommandation n° 10 :** promouvoir durant 2 ans puis rendre obligatoires les Plans de Déplacement d'Entreprise dans les organisations de plus de 100 salariés en collaboration avec les Ministères concernés (transports, finances, aménagement) en s'appuyant sur l'expertise du Verkéiersverbond. Leur base serait un modèle mixte intégrant le volet statistique triennal belge (utile pour mieux cerner les habitudes de mobilité des travailleurs, trop peu fréquemment étudiées) et le volet prospectif français (programme d'actions)<sup>62</sup>.

**Recommandation « innovante » :** étudier l'opportunité de comptabiliser des heures de transports comme des heures de travail sous certaines conditions (bon environnement de travail avec des tables, des prises, une connexion Wifi, etc.)<sup>63</sup> en collaboration avec les entreprises, les pouvoirs publics, les opérateurs ferroviaires et télécoms.

*A travers leurs choix d'organisation, les entreprises peuvent jouer un rôle crucial dans la « verdisation » des déplacements, qui est un enjeu majeur de la politique de mobilité durable du Luxembourg.*

---

<sup>62</sup> Voir: <https://www.mobiliteit.lu/se-deplacer/mobilite-20/plan-mobilite-entreprises>.

<sup>63</sup> Voir: <https://info.uwe.ac.uk/news/uwenews/news.aspx?id=3848>.

En Norvège, certains navetteurs peuvent comptabiliser leur temps de trajet comme du temps de travail, notamment des fonctionnaires (de telles mesures sont incluses dans le « Statens Personalhåndbok ») ou des salariés dont les entreprises le prévoient.



---

## CONCLUSION

Pourquoi une entreprise adopterait-elle une démarche RSE ? Courants instrumentaliste (gains de compétitivité à long terme), politique (contrat social implicite entre une entreprise et ses parties prenantes) et éthique (obligation morale à agir dans le sens de l'intérêt général) s'affrontent toujours pour apporter des réponses à cette question. L'objet de cette publication n'était donc pas tant de contribuer à répondre au « pourquoi » qu'au « comment ».

Economique, sociale et environnementale, la contribution des entreprises au développement durable est multidimensionnelle. Coopération entre les entreprises, de taille et de secteurs divers, au cœur d'un écosystème stimulant et cohérent, « diversité augmentée » (genre, handicap, âge) et mobilité (plus douce) font partie des principaux défis auxquels le Luxembourg est confronté en matière de RSE et sur lesquels les entreprises, à travers une action responsable, ont une prise. Par leur engagement, elles œuvrent pour tous, à commencer par elles-mêmes.

Aussi, cette publication met en avant des recommandations jugées prioritaires, ciblées par pilier, qui pourraient être déployées par les entreprises, sous l'impulsion des pouvoirs publics comme des partenaires sociaux.



©Fondation IDEA asbl 2019

**Directeur de la publication**  
Muriel Bouchet

**Auteur de la publication**  
Sarah Mellouet

Tél 42 39 39 486 - Email : [sarah.mellouet@fondation-idea.lu](mailto:sarah.mellouet@fondation-idea.lu)

